

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Sri Wilujeng

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan psikologis terhadap kinerja karyawan dan untuk menganalisis kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan psikologis, mana yang lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam di Kediri, Jawa Timur. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanasi yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan bagaimana variabel-variabel yang diteliti akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik survai. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan dari ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah kematangan psikologis karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan situasional, kinerja karyawan

Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Melalui model kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang/karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui model kepemimpinan.

Model kepemimpinan seorang pemimpin akan signifikan dengan kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu model kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi model kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja, karena kepemimpinan cenderung mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana pendapat Siagian (1989): “Bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki

orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu”. Sedangkan keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin sangat dipengaruhi oleh perilaku dalam memimpin. Tentunya kondisi ini diperkirakan akan menjadi sebab adanya perbedaan persepsi karyawannya sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja. Perilaku pimpinan yang handal sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut, karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan (Hersey dan Blanchard, 1992). Jadi penerapan perilaku pimpinan di suatu organisasi harus mempertimbangkan sifat dan keterampilan tertentu yang dimiliki pimpinan, selanjutnya mengadaptasikan sifat dan keterampilannya tersebut dengan situasi lingkungan maupun kondisi bawahan.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Begitu juga pada PT. Gudang Garam, Tbk yang merupakan perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang pengelolaan bahan baku tembakau, menyadari betul bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor terpenting bagi PT. Gudang Garam, Tbk untuk menghadapi persaingan dalam negeri, regional maupun internasional di masa kini maupun di masa mendatang. Hal ini dipandang perlu karena rokok sebagai salah satu produk yang berperan aktif dan ikut menunjang dalam pembangunan ekonomi. Selain itu PT. Gudang Garam, Tbk sebagai perusahaan rokok skala besar di Indonesia dan sebagai perusahaan publik, bertanggungjawab untuk memenuhi harapan masyarakat pemegang saham, dikelola secara profesional dan transparan serta pantas dibandingkan dengan perusahaan unggul lainnya.

Untuk menjaga kredibilitasnya, PT. Gudang Garam, Tbk tidak hanya menjaga kualitas produk saja, tetapi juga mempertahankan kualitas sumber daya manusianya melalui pembinaan pegawai yang senantiasa dilakukan dan ditingkatkan baik melalui *in house training*, diskusi seminar, pendidikan, pelatihan dan studi banding, baik di dalam maupun di luar negeri.

Pelaksanaan model kepemimpinan didukung oleh visi dan misi perusahaan yang menjadi panduan melaksanakan kegiatannya. Visi PT. Gudang Garam, Tbk adalah menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat di Asia. Dengan mengacu pada visi itulah PT. Gudang Garam, Tbk membentuk dan membina model kepemimpinan situasional dan kinerja karyawannya. menjadi panduan pelaksanaan model kepemimpinan situasional dalam pelaksanaan PT. Gudang Garam, Tbk selama ini dan diyakini sebagai hal-hal yang menjadi kunci keberhasilan kinerja karyawannya.

Dalam mewujudkan kematangan karyawan PT. Gudang Garam, Tbk memperlakukan pegawainya sebagai mitra usaha dan mitra kerja yang sangat berharga. PT. Gudang Garam, Tbk memperlakukan pegawainya sebagai mitra usaha dan mitra kerja yang sangat berharga. Menyadari hal tersebut, kesejahteraan para pegawai beserta keluarganya sangat diperlukan. Selain gaji dan fasilitas-fasilitas normatif, untuk menunjang ketenangan dan ketentraman pegawai dalam bekerja dan berprestasi di lingkungan kerjanya, perusahaan menyediakan berbagai fasilitas, diantaranya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, baik di dalam maupun di luar negeri, peluang karir, jaminan kesehatan, sarana dan olah raga, rumah sakit, rumah peristirahatan, tempat peribadatan, program pension, sekolah dari TK hingga SMU dan SMK, dan lain-lain. Semua ini bermuara pada satu tujuan, sumber daya manusia yang mempunyai integritas dan loyalitas yang tinggi.

Secara khusus ada beberapa hal penting yang mendasari penelitian ini dilakukan pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri, yaitu: 1) bahwa kinerja karyawan PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri secara individu merupakan sesuatu hal yang dianggap penting, baik bagi karyawan PT. Gudang Garam, Tbk maupun bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Karena dengan kinerja yang tinggi lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi maupun tujuan organisasi/perusahaan. Jadi, model kepemimpinan mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Model kepemimpinan penting, karena dengan model kepemimpinan ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi (Hasibuan, 1999:19). Tanpa adanya model kepemimpinan, seseorang karyawan cenderung tak merasa dibimbing untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut. Jika setiap tugas dapat dijalankan secara optimal maka dapat diyakini bahwa kinerja karyawan dapat mewujudkan bagi kepentingan organisasi. Melalui model kepemimpinan situasional diharapkan mampu mengungkap pengaruh yang diberikan unsur model kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam, Tbk.; 2) kedua, yang mendasari pentingnya analisis pengaruh unsure model kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Gudang Garam, Tbk dikaji melalui penelitian ini adalah bahwa banyak karyawan yang belum dapat menjalankan tugas secara optimal. Hal ini berkenaan dengan penyelesaian tugas tidak sesuai dengan waktu dan standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Karyawan terkadang mengejar cepat terselesaikannya tugas atau pekerjaan, sehingga ketelitian hasil kerja diabaikan. Selain itu pekerjaan juga sering tertunda sehingga kuantitas hasil kerja yang dicapai tidak optimal.

Berdasarkan uraian tersebut tampak adanya pengaruh kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan psikologis terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri, Jawa Timur sebagai hasil interaksi ketiga hal tersebut, manakah yang berpengaruh dominant terhadap kinerja karyawan PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri, Jawa Timur. Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan psikologis terhadap kinerja karyawan pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri, Jawa Timur.
2. Menganalisis kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan psikologis, mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri, Jawa Timur.

Kepemimpinan Situasional

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu pada hakekatnya telah dikenal dari penelitian terdahulu seperti studi Universitas Ohio maupun Michigan. Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut:

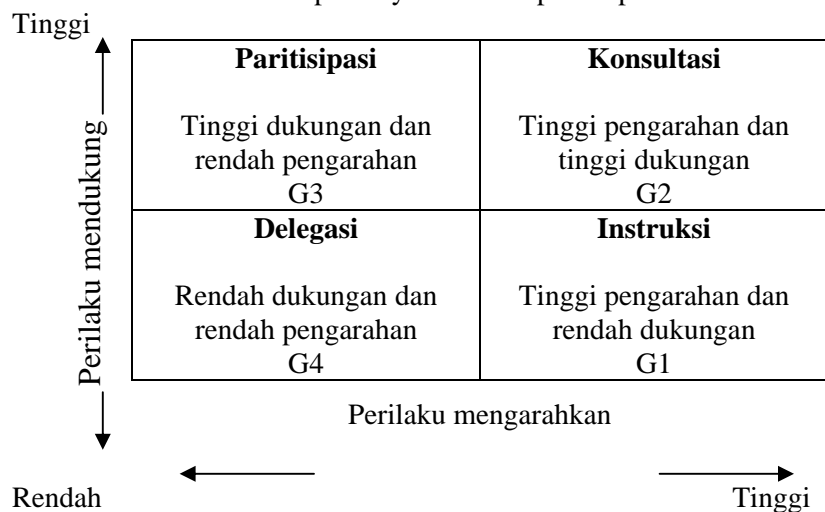
- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut.

Terdapat dua hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pengikutnya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, berupa memberikan dukungan atau dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2001).

Gambar 1

Empat Gaya Dasar Kepemimpinan



Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan situasional, seperti pada gambar 1.

Instruksi (G1), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Konsultasi (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Pemimpin tetap memberikan pengawasan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Partisipatif (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha dalam menyelesaikan tugas.

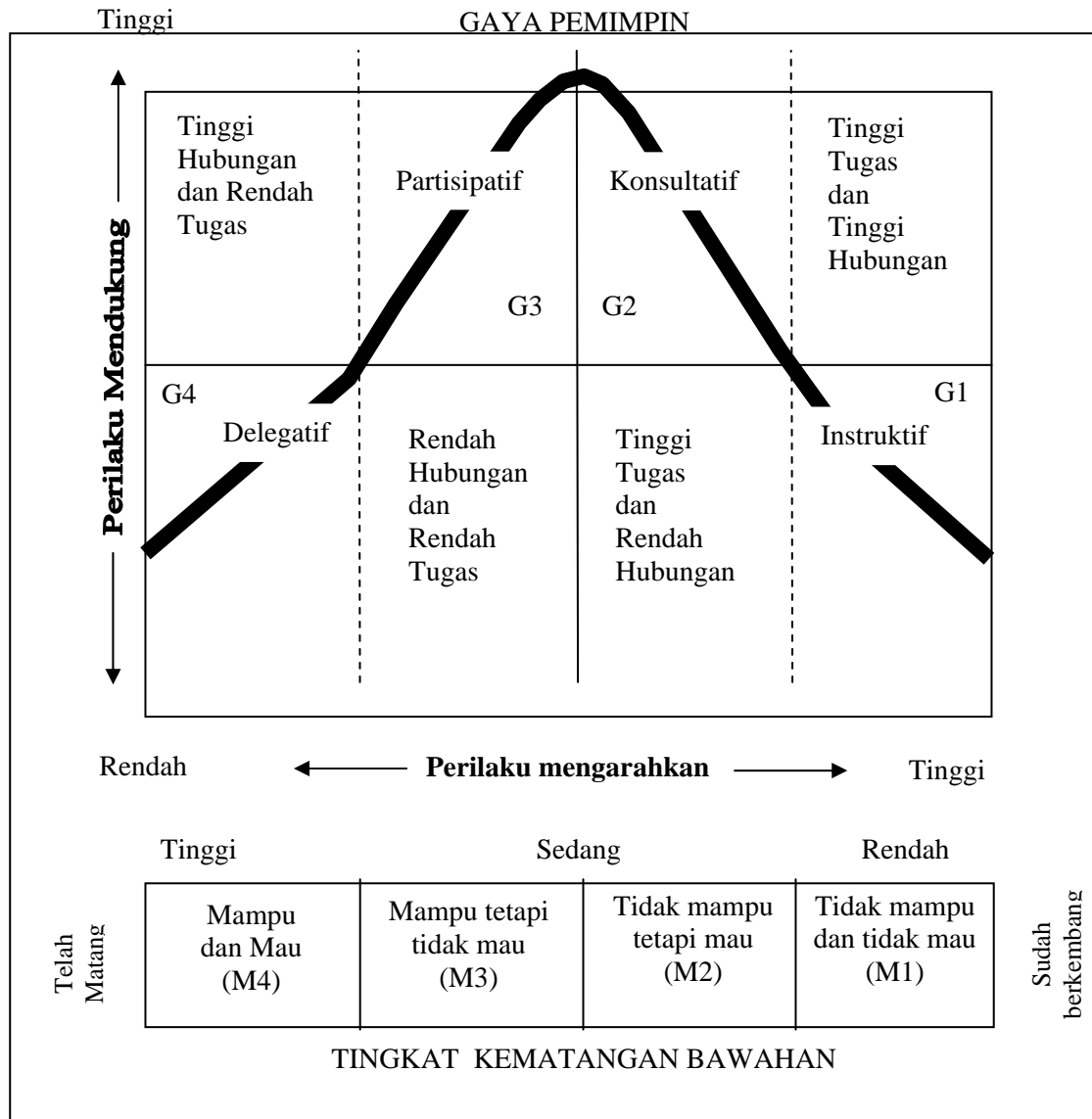
Delegatif (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya delegatif mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard merupakan suatu teori kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada kematangan para pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2001) kesiapan pengikut didefinisikan dalam empat tahap:

- M1 : Orang-orang yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- M2 : Orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan yang memadai.
- M3 : Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- M4 : Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka

Hubungan kepemimpinan situasional dengan kematangan pengikut dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2
Model Kepemimpinan Situasional Hersey Blanchard



Sumber : Thoha (2001)

Kinerja

Mangkunegara (2001) menggunakan istilah kinerja sama dengan prestasi kerja (*actual performance*). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan..

Sedangkan Simamora (1995) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Keluaran yang dihasilkan sebagaimana dapat berupa fisik maupun non fisik, hal ini ditegaskan oleh Nawawi (2001) yang menyebutkan kinerja dengan istilah karya, yaitu "suatu hasil pelaksanaan pekerjaan baik yang bersifat fisik/material (maupun non fisik).

Hubungan Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja

Perilaku kepemimpinan akan menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Kemungkinan besar kinerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi secara positif bila pemimpin itu mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri karyawan atau dalam situasi kerja Robbins (2001).

Gibson et al, (1996), menegaskan bahwa tanggungjawab dari seorang pemimpin adalah mendorong ke arah pencapaian tujuan yang bermanfaat yang harus dilakukan dan sesuatu yang dapat dilakukan dengan sumber daya dan kepemimpinan yang tersedia.

Dengan demikian prestasi kerja terdiri dari dua dimensi yaitu baik dan buruk, artinya bila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka prestasi kerja yang dimiliki karyawan tergolong baik, demikian pula sebaliknya bila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang tidak sesuai standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka prestasi kerja yang dimiliki adalah buruk.

Perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, karena sikap atau perilaku seseorang pemimpin dapat mempengaruhi ketentraman dan ketenangan bekerja bagi bawahan. Dengan terjaminnya ketentraman dan ketenangan bekerja bagi bawahan maka akan terjamin pula hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Hubungan kerjasama yang harmonis tersebut akan menimbulkan suatu kekuatan yang muncul berupa tindakan dan perlakuan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi Zainun (1994).

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanasi yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Adapun

hubungan kausal dalam penelitian ini akan menguji keterkaitan antara variable-variable kepemimpinan situasional (perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan psikologis) terhadap variable kinerja karyawan (kualitas kerja karyawan). Untuk menguji hipotesis yang diajukan, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik survai.

Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Perilaku tugas (X_1)

Perilaku tugas dalam penelitian ini adalah persepsi responden tentang perilaku pimpinan dalam menjalankan tugasnya, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Penyusunan tujuan ($X_{1.1}$)
- b. Pengorganisasian ($X_{1.2}$)
- c. Menetapkan batas waktu ($X_{1.3}$)
- d. Pengarahan ($X_{1.4}$)
- e. Pengendalian ($X_{1.5}$)

Variabel perilaku tugas diukur dengan skala Likert 5 point.

2. Perilaku hubungan (X_2)

Perilaku hubungan dalam penelitian ini merupakan persepsi responden tentang upaya pimpinan membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Pemberian dukungan terhadap karyawan yang menjalankan tugas ($X_{2.1}$)
- b. Komunikasi dengan bawahan tentang pelaksanaan pekerjaan ($X_{2.2}$)
- c. Pemberian kesempatan berinteraksi dengan bawahan ($X_{2.3}$)
- d. Keaktifan menyimak aspirasi bawahan ($X_{2.4}$)
- e. Tanggapan untuk mengatasi permasalahan bawahan ($X_{2.5}$)

Variabel perilaku hubungan diukur dengan skala Likert 5 point.

3. Kematangan psikologis karyawan (X_3)

Kematangan psikologis karyawan dalam penelitian ini merupakan persepsi responden tentang kemauan atau motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kemauan memikul tanggung jawab ($X_{3.1}$)
- b. Motivasi berprestasi ($X_{3.2}$)
- c. Keikatan ($X_{3.3}$)

Variabel kematangan psikologis karyawan diukur dengan skala Likert 5 point.

4. Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah mutu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikatornya adalah:

- a. Ketelitian dan kesalahan dalam mengerjakan tugas (Y_1)
- b. Kerapian dalam pekerjaan (Y_2)
- c. Kenyamanan dalam bekerja (Y_3)
- d. Keamanan dalam bekerja (Y_4)
- e. Kebersihan dalam bekerja (Y_5)

Kelima indikator tersebut diukur dengan skala Likert 5 point.

Populasi dan Sampel

Populasi yang diteliti adalah karyawan bagian produksi pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri yang berjumlah 513 orang dan tingkat kelonggaran ketidaktelitian yang digunakan sebesar 5%, maka dengan menggunakan pendekatan Slovin diperoleh sampel sebesar 224 orang.

Teknik Analisis Data

Bertitik tolak dari tujuan penelitian dan rumusan hipotesis, maka teknik analisis data yang dilakukan adalah Regresi Linier Berganda yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

HASIL PENELITIAN

Pengujian Asumsi Klasik

1. Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat ada tidaknya korelasi yang sempurna/kuat antar variabel bebas. Hasil pengujian multikolinieritas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1

Coefficient Correlations

Variabel	Tolerance	VIF
X_1	.911	1,098
X_2	.766	1,305
X_3	.821	1,219

Sumber: Data primer diolah.

Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antara variabel bebas terdapat korelasi yang cukup tinggi (di atas 5), maka hal ini merupakan adanya indikasi terjadi multikolinieritas (Gozali, 2001:63).

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi 5 artinya tidak terdapat korelasi yang kuat antara variabel bebas, sehingga dalam model tidak terjadi multikolinieritas.

2. Autokorelasi

Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi, maka uji Durbin Watson bisa dilihat dari hasil uji regresi berganda. Perhitungan *Durbin Watson* diperoleh nilai $d=2,135$ sedangkan nilai $du = 1,74$ dan $4-du = 2,26$ sehingga nilai d terletak antara du dan $4-du$ atau dengan kata lain $d_u < d < 4-d_u$ atau $1,74 < 2,135 < 2,26$ sehingga tidak terjadi autokorelasi.

3. Heteroskedastisitas

Salah satu prosedur uji yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatterplot*, yaitu dengan melihat pola titik-titik menyebar, dimana sumbu Y adalah sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual. Dari *scatterplot* tidak terjadi heteroskedastisitas, variance dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, sehingga *scatterplot* memperlihatkan adanya homoskedastisitas dan model regresi layak untuk memprediksi kinerja karyawan.

4. Normalitas

Dari hasil perhitungan chart diperoleh bahwa pola titik-titik menunjukkan nilai yang normal, hal ini terlihat pola titik-titik mendekati sekitar garis Y-head, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi kenormalan nilai residual dapat terpenuhi.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis yang diuji adalah: “*Diduga ada pengaruh yang signifikan antara perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan*”.

Hasil analisis disajikan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2

Regresi Linier Berganda (Uji F)

Regresi Linier Berganda (Gj.1)						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	311.198	3	103.733	19.122	.000(a)
	Residual	1193.441	220	5.425		
	Total	1504.638	223			
a Predictors: (Constant), X1-perilaku tugas, X2-perilaku hubungan, X3-kematangan psikologis.						
b Dependent Variable: Y – kinerja R= .455 R Square= .207 Adj. R Square = .196						

Sumber: Data diolah.

Pengujian pada tabel 2 di atas diperoleh nilai probabilitas sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga terbukti bahwa perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya kontribusi ketiga variabel bebas secara bersama-sama yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,207 dan nilai F hitung (19,122) > F tabel (2,60) menunjukkan kontribusi variabel perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 45,5% sedangkan 54,5% disebabkan oleh perubahan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

2. Pengujian Hipotesis 2

“Diduga kematangan psikologis berpengaruh paling dominant terhadap kinerja karyawan”.

Untuk mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka perlu dilakukan uji t terhadap masing-masing variabel bebas, hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3

Regresi Linier Berganda (Uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.575	1.996		3.795	.000
	X ₁ - perilaku tugas	.077E-02	.037	.069	1.101	.272
	X ₂ - perilaku hubungan	.102	.024	.292	4.264	.000
	X ₃ - kematangan psikologis	.158	.049	.216	3.255	.001

Sumber: Data primer diolah.

Pengujian koefisien regresi masing-masing variabel sebagai berikut:

a. Perilaku Tugas (X₁)

Koefisien regresi perilaku tugas (X₁) sebesar 0,00077 dengan nilai probabilitas sebesar 0,272 lebih besar dari 0,05 dan t hitung (1,101) < t tabel (1,645), jadi H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti secara parsial perilaku tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Perilaku Hubungan (X_2)

Koefisien regresi perilaku hubungan (X_2) sebesar 0,102 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 (lebih besar dari 0,05) dan t hitung (4,264) $>$ t tabel (1,645), jadi H_a diterima. Berarti secara parsial perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Kematangan Psikologis (X_3)

Koefisien regresi kematangan psikologis (X_3) sebesar 0,158 dengan nilai probabilitas sebesar 0,001 (lebih kecil dari 0,05) dan t hitung (3,255) $>$ t tabel (1,645), jadi H_a diterima. Berarti secara parsial kematangan psikologis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setelah diketahui bahwa masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, maka untuk mengetahui variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan dengan melihat nilai koefisien regresi paling besar, dalam hal ini variabel kematangan psikologis merupakan variabel yang mempunyai nilai koefisien regresi paling besar yaitu sebesar 0,158 dari pada koefisien variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan diduga variabel kematangan psikologis berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan diterima.

PEMBAHASAN

Hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode regresi berganda, tentang perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis karyawan terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil bahwa perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri. Dalam penelitian ini perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis karyawan memberikan kontribusi sebesar 45,5% terhadap kinerja karyawan. Keadaan ini mendukung hasil penelitian Heny Kusdiyanti (2001) mengenai pengaruh model kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan PT Badak NGL. Co. Bontang Kalimantan Timur. Heny menyimpulkan bahwa: ada pengaruh yang signifikan antara unsur-unsur model kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, serta secara bersama-sama model kepemimpinan instruksional dan model kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa kematangan psikologis karyawan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh kematangan psikologis karyawan, sehingga kemauan memikul tanggung jawab, motivasi berprestasi, serta keikatan akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat. Kemauan memikul tanggung jawab merupakan indikasi bahwa karyawan selalu menerima tanggung jawab yang diberikan pimpinan yang disertai dengan kemauan untuk dapat menjalankan tanggung jawab

dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan target. Motivasi berprestasi ditunjukkan dengan adanya keinginan yang kuat untuk berprestasi, adanya penghargaan atas terselesaikannya tugas dengan baik dan benar sebagai motivasi dalam bekerja, serta adanya dorongan yang positif dari sesama teman kerja menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja. Keikatan ditunjukkan dengan adanya dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan, menunjukkan dedikasi dan pengabdian terhadap perusahaan serta adanya dedikasi yang tinggi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Penelitian ini mendukung teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Robbin (1993:13) bahwa tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pimpinan. Istilah kesiapan merujuk kesejauhmana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Berdasarkan hasil analisa deskriptif diketahui bahwa responden dapat menerima perilaku tugas pimpinan. Pimpinan bagian produksi telah menerapkan perilaku tugas dalam kepemimpinannya dalam bentuk penetapan tujuan, pengorganisasian tujuan, penetapan batas waktu, pengarahan maupun pengendalian. Perilaku tugas pimpinan dapat diterima oleh karyawan karena arahan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas karyawan. Pimpinan dapat menetapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan secara terinci. Walaupun demikian, adanya karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan menuntut pimpinan untuk memberikan teguran, serta perlu adanya umpan balik untuk mengevaluasi perilaku tugas mana yang memberi manfaat dan perilaku tugas mana yang belum memberikan manfaat.

Perilaku hubungan pimpinan di bagian produksi PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri berdasarkan analisa deskriptif dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Pimpinan menerapkan komunikasi dua arah, dan selalu terbuka terhadap masukan-masukan yang diberikan karyawan demi kemajuan perusahaan. Selain sebagai mitra kerja, pimpinan juga menjadikan karyawan sebagai bagian yang terpenting dalam perusahaan. Secara tidak langsung pimpinan menanamkan kesadaran akan rasa memiliki dan bangga terhadap perusahaan. Perilaku hubungan yang rendah berpengaruh pada menurunnya kinerja, dan sebaliknya perilaku hubungan yang tinggi berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Kematangan psikologis karyawan bagian produksi PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri berdasarkan analisa deskriptif adalah tinggi, dengan kontribusi terbesar pada dedikasi dan pengabdian terhadap perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kesadaran karyawan akan pentingnya dedikasi dalam bekerja berkaitan dengan baik buruknya kinerja perusahaan tergantung juga pada berhasil tidaknya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karyawan yang memiliki kematangan psikologis rendah dalam hal ini ditunjukkan dengan pernyataan yang tidak mendukung terhadap dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan serta motivasi dari sesama teman kerja menunjukkan rendahnya kemauan karyawan dalam memikul tanggung jawab dan rendahnya keikatan terhadap perusahaan. Kematangan psikologis dihubungkan pula dengan kemampuan dan kemauan yang dimiliki seseorang. Kematangan psikologis karyawan bagian produksi PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri menunjukkan adanya kemampuan dan kemauan dalam diri

karyawan, hal ini mendukung teori Hersey dan Blanchard (1992:183) yang menggolongkan empat tingkat kematangan, yaitu: tidak mampu dan tidak mau (M_1), tidak mampu tetapi mau (M_2), mampu tetapi tidak mau (M_3), mampu dan mau (M_4). Kematangan anggota baik kemampuan maupun kemauan yang memperoleh kesesuaian dengan model pemimpin akan dapat mendorong anggota untuk menyakini dan memantapkan harapan bahwa program-program yang diputuskan akan mempunyai manfaat bagi organisasi dan dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan.

Gaya kepemimpinan dan iklim organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan atas hasil-hasil motivasional dan kepuasan proses kinerja (Simamora, 1997:423). Agar seseorang mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif. Kinerja karyawan dapat merupakan peluang pengembangan daripada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal kian terpenuhi. Jadi, dalam meningkatkan kinerja, pimpinan harus menggabungkan antara perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis karyawan. Pimpinan mengukur kadar sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, seberapa besar kemauan karyawan dalam memikul tanggung jawab, motivasi untuk berprestasi, adanya keikatan dimana diperlukan komunikasi dua arah dan adanya umpan balik sebagai evaluasi yang nantinya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan:

1. Ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh yang dominan pada kematangan psikologis karyawan.
2. Perilaku tugas pimpinan khususnya pada indikator pengorganisasian berpengaruh pada tingginya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh pimpinan mengorganisasikan situasi kerja bagi bawahannya.
3. Perilaku hubungan khususnya pada indikator memberikan umpan balik berpengaruh pada tingginya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh pemberian umpan balik secara berkala tentang kinerja karyawan merupakan cara yang efektif agar diketahui permasalahan para karyawan sehingga dapat ditemukan solusi pemecahannya dan pimpinan memberikan respon yang positif terhadap balikan dari persepsi para karyawan.
4. Kematangan psikologis karyawan khususnya pada indikator keikatan berpengaruh pada tingginya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh dedikasi karyawan akan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan serta pengabdian terhadap perusahaan.
5. Kerapian dalam pekerjaan menjadi tolok ukur peningkatan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri, yang ditunjukkan

pada kerapian dalam menyelesaikan tugas menjadi penentu peningkatan kinerja.

SARAN

Saran-saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan hendaknya dapat memadukan antara perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis karyawan dalam meningkatkan kinerja.
2. Pimpinan hendaknya dapat menanamkan kesadaran pada diri karyawan akan keikatan, rasa bangga dan memiliki perusahaan sehingga kemauan untuk memikul tanggung jawab dapat ditingkatkan. Salah satu wujudnya dengan menaikkan gaji karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.
3. Perlu penghargaan secara nyata sesuai dengan prestasi kerja karyawan agar karyawan merasa hasil kerjanya mendapat perhatian dari perusahaan, terutama untuk peningkatan karir karyawan. Karena dengan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penghargaan tersebut bisa berupa pemberian kesempatan pengembangan diri ataupun dalam bentuk bonus bagi yang berprestasi.
4. Kepada peneliti lain yang ingin mengkaji masalah yang serupa, diharapkan untuk meneliti variabel-variabel di luar variabel yang telah diteliti, misalnya disiplin kerja, motivasi ataupun pendidikan dan pelatihan. Karena hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh variabel lain di luar variabel yang diteliti yang ikut berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok Djamaludian, 1997. *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*. Cetakan 9. Pusat Penelitian Kependudukan. Univeristas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1992. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- As,ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Cetakan Keenam. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Bernardin, H John and Joyce E.A. Russel. 1995. *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill. Inc, Singapore.

- Brown, Andrew. 1992. "*Organizational Culture: The Key of Effective Leadership and Organizational Development*", *Leadership and Organizational Development*. Jurnal. Vol. 13 No 2 MCB University Press.
- Darma Agus. 1989. *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Pertama. Rajawali. Jakarta.
- Davis Keith and Warther, William B. 1996. *Human Resource and Personel Management*. 5th Edition. Mc. Graw-Hill, Inc, USA.
- _____. 1996. *Human Behaviour*. Edisi Ketujuh. Erlangga. Jakarta.
- Dessler, Gary. Trans. 1998. *Human Resources Management*. Jilid 2. Edisi Ketujuh. Prenhallindo. Jakarta.
- Ghozali Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J. Ivancovich J. M., Donnelly, J. H. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Edisi Kedelapan, Jilid II, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goodson Jane R, et. Al. 1989. *Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescription*. Journal. Vol 14. Group & Organization Studies (GOS).
- Handoko, T Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard. Trans 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Islamy. M. Irfan, dkk. 2000. *Metodologi Penelitian Administrasi*. UM Press.
- Kusdiyanti, Heny. 2001. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Badak NGL. Co Bontang Kalimantan Timur. *Tesis Program Pasca Sarjana*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nasution. *Metode Research*. 1987. Edisi Kedua. Penerbit Jemmars. Bandung.
- Nugiyantoro. 2000. *Validitas dan Reliabilitas*. Edisi Keempat Bumi Aksara. Bandung.
- Ranupandojo, H dan Suad Husnan. 1989. *Manajemen Personalia*. BPFE UGM. Yogyakarta.

- Robert P, Vecchio. 1987. *Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory*. Journal. Vol 72 No 3. The American Psychological Association Inc.
- Sanjaya. 1991. *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD) di Kabupaten Jember*. Pasca Sarjana UGM. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Alihbahasa Hadyana dan Menyamin Molan. Penerbit PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sugiono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Swasto Bambang. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Cetakan Pertama. Unibraw. Malang.
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Edisi I. Cetakan ke 8. PT. Raja Grafindo Persada. Malang.
- Triguno, 1999. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Ketiga. PT. Golden Terayon Press. Jakarta.